Desempenho de Serviços e Produtos em uma Rede de Franquias de *Fast Food*: Reflexões Acerca do Modelo de Entrega em Domicílio

Resumo

O empreendedor que busca de oportunidades no mercado, tem se aliado a um novo modelo de negócio denominado de franquia a fim de aumentar as chances de sobrevivência da empresa. Considerando que as franqueadoras adotam meios para avaliar os consumidores dos produtos, a presente pesquisa se orienta no seguinte questionamento: Qual o grau de satisfação dos clientes no serviço recebido nas entregas à domicílio de uma rede de franquias de *fast food*. O objetivo da pesquisa é encontrar a média da nota de avaliação atribuída pelo consumidor ao produto e serviço da empresa franqueada, dentre os 12 quesitos considerados importantes pelo franqueador, os quais afetam diretamente na satisfação ou insatisfação do consumidor. Espera-se que este estudo possa contribuir com a literatura já existente sobre o tema e auxiliar as franquias nas decisões do centro-oeste brasileiro. A amostra foi de fonte indireta, composta por 1.236 consumidores com respostas que variavam em uma escala de *likert* de 1 (totalmente insatisfeito) a 5 (totalmente satisfeito). Os resultados mostraram que os mesmos elementos relevantes para o desempenho da entrega do produto e do serviço em um restaurante tradicional são também válidos para a entrega em domicílio. Isso aponta para os gestores de franquias e franqueados quais elementos eles devem se preocupar para a entrega de serviços e produtos em domicílio, oferecendo-se inclusive uma proposta de 12 indicadores, tal como se expande a literatura tradicionalmente válida para restaurantes para o modelo de entregas em domicílio.

Palavras chaves: empreendedorismo, franquia, avaliação de desempenho.

Introdução

O empreendedorismo é a fonte principal de vantagem sustentável em empresas contemporâneas segundo Morris, Kuratko e Covin (2011). A importância do empreendedorismo extrapola os limites da organização, de Carvalho, Rocha e Freitas (2014) ressaltam que as influências empreendedoras estão ligadas ao desenvolvimento da economia regional e nacional.

Para Filardi e Fischmann (2014) o perfil do empreendedor contemporâneo está relacionado em competências interpessoais e sociais para atender as demandas do ambiente externo. Considerando que o ambiente externo encontra-se altamente competitivo e complexo, o poder de adaptação torna-se importante no mercado dinâmico.

Dentro deste cenário, muitos empreendedores preferem se aliar a um modelo de negócio denominado franquia. O franqueador que detém maior estrutura e experiência no mercado vende o *know-how* para as franqueadas que, em troca, remuneram as franqueadoras, na maioria das vezes, em forma de *royalties*.

Este modelo de negócio vem se expandido e, um exemplo, são as franquias de *fast-food* que cresce no Brasil e no mundo. A falta de tempo pela dedicação ao trabalho aliado a praticidade são fatores importantes para o desenvolvimento deste modelo de negócio. Um estudo realizado em 2014 pela EAE Business School, o Brasil encontra-se entre os países que mais gastam com *fast food* no mundo, chegando a valores na rdem de 12.134 milhões de euros. Perde apenas para Estados Unidos com 65.524 milhões, China com 36.657 milhões e Japão com 29.396 milhões de euros gastos (EAE Business School, 2016).

Esta modalidade de *fast-food* caracteriza pela praticidade em entrega em domicílio, denominada *delivery* e, tem crescido consideravelmente, segundo dados da Abrasel

(Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) . Esse setor no Brasil encerrou o ano de 2015 com faturamento de R$ 9 bilhões, representando um crescimento de 12,5% com relação ao ano anterior (ABRASEL, 2015).

Para estabelecer um alinhamento entre franqueadores e franqueados é importante desenvolver uma estratégia de avaliação de desempenho organizacional para que o franqueador possa acompanhar os resultados e ações da franqueada (Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2016). Todavia, o desempenho dos franqueados e, consequentemente, de toda a rede da franquia depende entender se os padrões de desempenho em serviço e produto estão alinhados com o modelo de negócios proposto. Isto é, tem-se que considerar se os elementos do atendimento no varejo de um restaurante físico podem ter diferenças entre os elementos relevantes para a entrega em domicílio. Por isso, a importância em entender se os elementos tradicionalmente considerados relevantes para o desempenho de serviço e produto de um restaurante físico de *fast food* é o mesmo para o serviço de entregas.

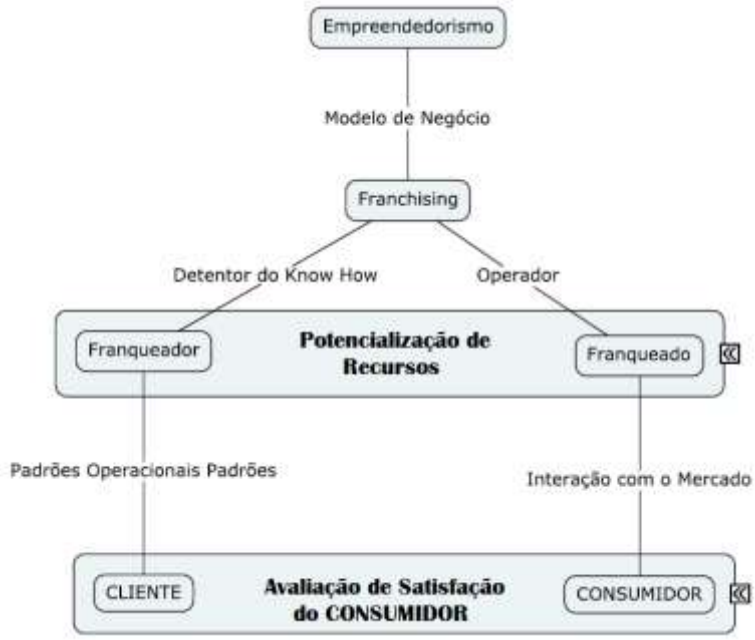
Diante do exposto, o presente trabalho busca entender se os elementos de desempenho de serviço e serviço de um restaurante físico de *fast food* são os mesmos a serem considerados quando o modelo desse negócio é voltado para a entrega em domicílio. Para essa pesquisa, considerou-se o caso de uma rede de franquias de *fast-food* de comida oriental no centro-oeste brasileiro.

Operacionalmente, o estudo apresenta 12 indicadores de desempenho que mede a satisfação e/ou a insatisfação do consumidor em relação aos produtos e serviços de uma empresa franqueada e que são relevantes para o franqueador na condução das ações da rede. Foi utilizado um banco de dados secundário de fatores críticos da atividade de *fast food* da região estudada durante 2016, devidamente tabulados por meio de uma escala de *likert*.

Espera-se que este estudo possa contribuir com a literatura já existente sobre o tema e auxiliar as franquias nas decisões e ações de seus serviços e produtos junto aos clientes. Pretende-se trazer como contribuição de domínio substantivo uma proposta de indicadores relevantes para o desempenho de serviço e produto de entrega de comida em domicílio. Teoricamente, pretende-se entender se os elementos constituintes dos construtos de entrega de produto e serviço para um restaurante de *fast food* são os mesmos quando o modelo de negócio é voltado para o *delivery* de produtos.

Framework **da Pesquisa**

O *framework* da pesquisa leva em conta que existem padrões operacionais que a franqueadora transfere para as franqueadas. Qualidades necessárias para a gestão e o desenvolvimento saudável do negócio. Desta forma os consumidores percebem determinados padrões nos produtos e serviços. Diante das conjecturas destacadas, o presente estudo analisa as relações entre os constructos, conforme a Figura 1.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1 *Framework* da Pesquisa

Franquias

No Brasil, o mercado de franquias vem apresentando aumento anual no faturamento. De acordo com pesquisa da Associação Brasileira de Franchising, em comparação a 2014, houve um aumento de 8,3% no faturamento, passando de R$128 bilhões para R$139 bilhões em 2015. O segmento de negócios, serviços e outros varejos lidera o faturamento, compondo 21,1% do faturamento total, seguidos pelos segmentos de alimentação, com 20% e esporte, saúde, beleza e lazer com 18%. Ainda segundo a pesquisa, foram abertas 138.343 lojas gerando 90 mil novos empregos em todo território nacional, sendo que a região Centro Oeste representa 8.2% do total (ABF, 2015). Apesar de um cenário desfavorável no mercado brasileiro, o setor de franquias cresce.

Embora o modelo de negócio de franquias esteja em crescimento positivo, muitas empresas franqueadas fecham. Os fatores mais evidentes que levam ao encerramento do negócio variam, conforme Machado e Espinha (2010). Os mais representativos são aspectos financeiros e aqueles peculiares à franchising. Uma pesquisa sobre mortalidades em empresas, Ferreira *et al.* (2012), observaram alguns fatores comuns a mortalidade das micro e pequenas empresas que são:

- Ausência de planejamento ou plano de negócios;
- Falta de inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços;
- Dificuldade em conquistar e manter clientes;
- Nível elevado de concorrência;
- Baixo nível de escolaridade do empreendedor; e
- Competência gerencial diminuta.

Ferreira *et al*. (2012) ressaltam que os quatro primeiros fatores estão relacionados com natureza estratégica e os demais são de caráter organizacional. Em um modelo de franquia as estratégias são eminentemente definidas e estabelecidas pela franqueadora, e os problemas de natureza organizacional são analisados nas entrevistas e testes para seleção do franqueado.

Isto não anula as mortalidades das empresas franqueadas, mas minimiza muitos problemas de mortalidade. Machado e Espinha (2010) afirma que o modelo de negócio em franquia tem maior índice de sobrevivência do que as empresas não franqueadas.

Os empreendedores não são necessariamente inventores, são inovadores e buscam sempre oportunidades no mercado (Morris, Kuratko & Covin: 2008). O modelo de negócio baseado nos conceito de franquia não extingue a capacidade empreendedora do franqueado, apenas potencializa a expansão de um negócio consolidado em parceria com operadores que detém o conhecimento do mercado local.

Dentro do escopo da literatura em empreendedorismo, a orientação empreendedora (Lumpkin e Dess (1996), contribui para entender parte deste contexto. Freitas *et al*. (2012), ao desenvolver seus estudos, aborda que o conceito de Orientação Empreendedora (OE) refere-se à gestão de processos, que contempla métodos, práticas e estilos de gestão ou tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora.

Para Lumpkin e Dess (1996) a OE segue cinco dimensões:

- Inovatividade - relacionam-se ao processo criativo para criação de novas ideias, experimentos para descobertas de oportunidades.
- Assunção de riscos - Financeiros, do negócio e pessoal.
- Pro atividade - Dinamismo para surpreender com vantagens em oportunidades, flexibilidade para rápidos ajustes.
- Autonomia - Criação de uma cultura organizacional em todos os níveis da organização de liberdade em agir de forma responsável buscando oportunidades.
- Agressividade competitiva - Reação rápida à necessidade do mercado, melhorias contínuas com criação de vantagens competitivas.

A primeira dimensão é uma das grandes missões da franqueadora, não só para lançamentos de novos produtos, mas ter ideias, testar e implantar em grande escala na rede. Mas a pro atividade e a agressividade competitiva, são dimensões que se potencializam no modelo de franquia, pois a franqueadora tem um poder maior de anteceder aos problemas, sendo proativo, e as franqueadas, na maioria das vezes pequenas empresas, são mais reativas. A necessidade de um conhecimento do ambiente aumenta na razão da transição do planejamento de políticas reativas para o desenvolvimento de estratégias proativas, visando ao estabelecimento de uma direção para a organização, baseada na organização das suas capacidades e das oportunidades a ameaças ditadas pelo ambiente externo (Freeman, 2010).

Para o franqueador a escolha de um franqueado com característica empreendedora é muito importante, ou seja, ter parceiros que tenha motivação para seguir uma orientação empreendedora.

A despeito de todo *know-how* que o modelo de negócio de franquia transfere para o franqueado, as características empreendedoras dos franqueados são essenciais para manutenção saudável deste modelo de negócio.

Avaliação de Desempenho

Para avaliar um serviço para o cliente, é preciso, primeiramente, entender que, gostos são relativos (Queiroz, 1995). Não é fácil definir a qualidade de maneira simples devido à quantidade e diversidade de aspectos abrangentes e à subjetividade dessa percepção. Entretanto, o conceito de qualidade pode ser entendido por meio de oito categorias, sendo elas: desempenho, características secundárias, confiabilidade, durabilidade, capacidade de receber assistência técnica, estética e qualidade percebida. Estas categorias facilitam a compreensão do que os clientes entendem sobre “qualidade” e permite a empresa realizar estratégias em busca de melhorias.

A fim de garantir que a qualidade e os padrões de produtos e serviços estejam de acordo com o estipulado pela franqueadora, é necessário estabelecer indicadores formais para avaliação de desempenho financeiro e não financeiro. Os modelos de avaliação de desempenho para operacionalização das franquias devem refletir realidades pontuais em determinados setores e momentos (Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2016).

Os padrões operacionais de qualidade que a franqueadora tem como referência deve estar em aderência com o desempenhado pelo franqueado (Paden, 2015; Ji & Weil, 2015). Desta maneira, para que um empreendimento tenha sucesso, a relação de parceria entre franqueados e franqueadores deve estar intimamente ligada à qualidade da comunicação entre as partes, com o intuito de melhorar sua eficiência e desempenho (White, 2010).

Desta maneira, há uma transferência de *know-how* do franqueador para o franqueado, permitindo que os riscos da abertura e condução de um novo negócio sejam amenizados através de assistências e direcionamentos.

De fato, a diferença de desempenho entre franquias e varejos tradicionais está na orientação de mercado do franqueador, que determina se a estratégia de atuação dos franqueados da rede se dá por custo ou diferenciação, o que influencia diretamente o desempenho financeiro e não financeiro da rede (Lee et al., 2015). Isto é, a liderança para orientação de mercado é decisivo para como os aspectos de desempenho se comportam em franquias.

Procedimentos metodológicos

Estudo realizado em franquias, as avaliações de desempenho tendem mais para os aspectos operacionais do que financeiros (Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2016). Em conformidade a estas considerações, foi realizada uma análise operacional de percepções dos consumidores que abrange os produtos e serviços.

Gauzente (2002) ao fazer estudo em franquias, ressalta que, além da pesquisa qualitativa, métodos estatísticos como descritivos complementam a análise. Para prever a probabilidade de um evento ocorrer a Regressão Logística utiliza-se de uma natureza binária com valores de 1 e 0 (Hair et al, 2009). A pesquisa teve como fontes dados secundários de uma franqueadora líder no mercado de *fast food* de comida oriental. A região estudada foi o centro-oeste brasileiro em 13 restaurantes (denominados de R1 a R13) no período de março a setembro de 2013 com 1.736 entrevistados. Os respondentes foram escolhidos aleatoriamente e pesquisados por telefone a partir de 12 fatores, que foram transformados em perguntas e acoplados a uma escala linkert de 5 pontos, (01 totalmente insatisfeito a 05 totalmente satisfeito). Os quesitos analisados são descritos a seguir: 01 (Temperatura), 02 (Quantidade), 03 (Aparência), 04 (Sabor), 05 (Embalagem), 06 (Cordialidade), 07 (Venda Sugestiva), 08 (Tempo de atendimento), 09 (Conhecimento do Cardápio), 10 (Cordialidade da Entrega), 11 (Tempo de entrega) e 12 (Apresentação do entregador). Desses elementos, apenas o elemento 11 (Tempo de entrega) foi considerado complementar àqueles itens relevantes para se entender o desempenho do serviço nos restaurantes *in loco*. Ainda que o tempo entre o atendimento e a entrega do alimento seja algo importante no restaurante, esse fator precisou do ajuste para o tempo de entrega para ser replicável ao universo das entregas em domicílio.

Esses elementos foram agrupados, considerando duas dimensões: Produto (01 a 05) e serviço (06 a 12), conforme a Figura 2. As perguntas foram elaboradas, portanto, de forma que as seguintes variáveis fossem consideradas:

Nº	Quesito	Avaliação
01	Temperatura	PRODUTO
02	Quantidade	

03	Aparência	
04	Sabor	
05	Embalagem	
06	Cordialidade	SERVIÇO
07	Venda Sugestiva	
08	Tempo de atendimento	
09	Conhecimento do Cardápio	
10	Cordialidade da Entrega	
11	Tempo de entrega	
12	Apresentação do entregador	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 2 – Quesitos da pergunta e avaliação por grupo

Procedeu-se uma análise de Regressão Logística da amostra considerando 0 insatisfatório para escala *likert* de 1 a 3, e 1 satisfatório para escala *likert* 4 e 5, utilizando o software SPSS, cujos dados foram tratados através da estatística multivariada de dados.

Procedeu-se uma análise descritiva de frequência da amostra para averiguar características insatisfatórias aos padrões de excelência que a franqueadora deseja como desempenho esperado, utilizando o *software* SPSS, cujos dados foram tratados por meio de Análise de Regressão Logística.

Resultados descritivos

Considerando os 1.736 respondentes de 13 restaurantes, apresentam-se os comentários negativos mais frequentes a partir das reclamações dos consumidores, conforme a Quadro 1.

Quadro 1 – Principal reclamação e quantidade por quesito

Nº	Quesito	Principal reclamação	Quantidade
01	Temperatura	Frio	13
02	Quantidade	Pouco	53
03	Aparência	Feia	11
04	Sabor	Ruim	23
05	Embalagem	Vaza	41
06	Cordialidade	Sem cordialidade	41
07	Venda Sugestiva	Não houve	162
08	Tempo de atendimento	Demorado	43
09	Conhecimento do Cardápio	Sem conhecimento	42
10	Cordialidade da Entrega	Sem cordialidade	12
11	Tempo de entrega	Demorado	291
12	Apresentação do entregador	Má aparência	13

Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar da grande maioria dos respondentes estarem muito satisfeitos, os quesitos de Venda Sugestiva (07) e Tempo de Entrega (11) devem ser tratados de forma diferenciada para averiguar as causas que estão levando a estas reclamações. A demora na entrega pode ser entendida ao se considerar problemas de agilidade na cocção do alimento ou atrasos de entrega.

No quadro a seguir são demonstradas as médias das notas por quesito e do grupo pertencente.

Quadro 2 – Média das notas por pergunta, por grupo e coeficiente de variação

Nº	Quesito	Avaliação	Média	Média e Coeficiente de Variação do Grupo
1	Temperatura	PRODUTO	4,42	4,52 1,67%
2	Quantidade		4,44	
3	Aparência		4,61	
4	Sabor		4,57	
5	Embalagem		4,56	
6	Cordialidade	SERVIÇOS INTERNOS	4,53	4,42 2,94%
7	Venda Sugestiva		4,20	
8	Tempo de atendimento		4,48	
9	Conhecimento do Cardápio		4,48	
10	Cordialidade da Entrega	SERVIÇOS EXTERNOS	4,67	4,27 10,29%
11	Tempo de entrega		3,66	
12	Apresentação do entregador		4,49	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A média de todos os quesitos é de 4,43 e o coeficiente de variação de 5,8%. Demonstra-se que os consumidores de uma forma geral tem boa percepção dos produtos e serviços da franquia. Observa-se que a melhor média por quesito está na cordialidade de entrega (4,67), contrapondo o tempo de entrega (3,66) no mesmo grupo. Considerando que são empresas de *fast food* preponderantemente de *delivery*, a preocupação com o tempo de entrega é o quesito que deva ser dado mais atenção pela rede.

Nos serviços internos o quesito de venda sugestiva está com o índice mais deficitário, interessante, pois em cordialidade e conhecimento do cardápio os índices são melhores.

A análise por grupo deixa claro que o serviço externo tem maior dispersão em relação à média, concluindo que é o grupo de maior instabilidade e risco, refletido no coeficiente de variação de 10,29%. O grupo relativo ao produto tem a melhor média e o menor coeficiente de variação, podendo ser interpretado que os padrões operacionais designados pela franqueadora estão sendo aplicados e refletidos nos produtos.

Resultados da regressão logística

Considerando os 1.736 respondentes de 13 restaurantes, apresentam-se os comentários do produto, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 Regressão logística de variáveis - produto

Variáveis	B	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
				Inferior	Superior
Temperatura	2,472	,000	11,850	7,431	18,899
Quantidade	2,534	,000	12,602	8,166	19,450
Aparência	3,717	,000	41,122	21,718	77,862
Sabor	2,684	,000	14,643	8,290	25,864
Embalagem	2,669	,000	14,422	9,087	22,888
Constante	-10,511	,000	,000		

Valor de p do modelo < 0,001

A variável aparência destaca-se como quesito de maior satisfação, enquanto que a temperatura apresenta o menor coeficiente. A possibilidades do menor coeficiente pode ser justificado pela atividade de *delivery*, que comparado ao consumo no local, perde a qualidade. A quantidade pode ser que o cliente relacione ao preço pago, pois apesar de ser um restaurante de *fast food*, a comida oriental tem um apelo diferenciado dos demais concorrentes, incorrendo de custos mais elevados. A aparência descrita como a variável de maior satisfação indica que os insumos, *designer* e harmonia do produto são bem desenvolvidos pela franqueadora e aplicador pela franqueada.

O quadro4 apresenta os valores de R^2 de Nagelkerke e R^2 de Cox e Snell, considerados relativamente satisfatórios para o poder de explicação do modelo proposto.

Quadro 4 Sumarização do modelo - produtos

Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	854,820[a]	,356	,588

As variáveis que compõem os serviços apresentaram maior satisfação na cordialidade do atendimento, enquanto que o conhecimento do cardápio teve a menor satisfação, conforme quadro a seguir.

Quadro 5 Regressão logística de variáveis - serviço

Variáveis	B	Sig.	Exp(B)	95% C.I. para EXP(B)	
				Inferior	Superior
Cordialidade	2,926	,000	18,652	10,268	33,879
Venda Sugestiva	2,406	,000	11,085	7,620	16,128
Tempo de atendimento	2,410	,000	11,128	6,798	18,217
Conhecimento do Cardápio	1,680	,000	5,367	3,388	8,504
Cordialidade da Entrega	2,200	,000	9,026	4,184	19,472
Tempo de entrega	2,212	,000	9,136	6,306	13,236
Apresentação do entregador	2,233	,000	9,327	5,782	15,045
Constante	-11,791	,000	,000		

Valor de *p* do modelo < 0,001

Interessante que os dois coeficientes encontrados na extremidade dos coeficientes, remetem aos mesmos profissionais: os atendentes. O conhecimento do cardápio é uma questão técnica que depende de treinamento, um dos pressupostos seria o alto índice *turnover*. A maior satisfação que é a cordialidade que pode ser interpretada como padrões existentes da franquia que remete confiança e conforto no atendimento.

A análise por grupo deixa claro que o produto tem maior satisfação dos clientes, entretanto no serviço a dispersão entre os resultados da variável é menor concluindo que é o grupo de menor instabilidade e risco.

O quadro a seguir mostra que existem valores de R^2 de Nagelkerke e R^2 de Cox e Snell relativamente satisfatórios para o poder de explicação do modelo proposto.

Quadro 6 Sumarização do modelo - serviços

Passo	Log da Verossimilhança -2	R quadrado Cox & Snell	R quadrado Nagelkerke
1	918,038[a]	,470	,684

Discussões dos resultados

Para Morris, Kuratko e Covin (2011) o empresário para ter um cenário favorável em sua empresa diante de mudanças no mercado, faz com que sua criatividade crie valor com novas formas de se diferenciar no mercado. Uma das grandes vantagens no modelo de negócio de franquias é a avaliação de desempenho que pode ser comparado por resultados entre franqueados. Compartilhar quesitos deficitários com outros franqueados que tiveram os mesmos problemas é uma forma de "consultoria" para a resolução.

A falta de confiança entre os dados de avaliação de desempenho do franqueado para com o franqueador é um fator que dificulta a análise (Alon et al., 2015; Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2016). Como neste caso as informações são levantadas diretamente com os clientes, a análise dos resultados pode ser considerada fidedigna.

O controle da imagem da marca, produtos e serviços por parte do franqueador servem para denunciar possíveis franqueados isolados que podem denegrir a reputação de uma rede inteira (Lavieri, Corrêa & Carneiro da Cunha, 2016). Para os franqueados adotarem políticas de desenvolvimento de pessoal e de investimento em padrões de conformidade e consequente agregação de valor, a franqueadora deve estimular ações empreendedoras (Ji & Weil, 2015). Analisar informações extremas em pesquisas como esta, não deve ser analisada somente as médias, mas o coeficiente de variação, pois evidencia o quanto percentualmente existe dispersão com relação à média.

Considerando ainda que a orientação de mercado promovida pelo franqueador é decisiva para se definir o desempenho de toda a rede (Lee et al., 2015), tem-se que o desempenho das franquias de *fast food* passam por compreensão. Ou seja, para que haja melhor desempenho, é interessante que exista não somente um *dashpanel* de indicadores de desempenho contendo os 12 indicadores apresentados como controle das ações. É importante que haja uma orientação para o mercado, a fim de atender o cliente dentro de suas expectativas. Nesse sentido, tanto os elementos de produto quanto os de serviço parecem ser formas interessantes para o gestor de uma rede de franquias com entregas em domicílio de *fast food* incrementar seu desempenho (financeiro ou não). Controlar esses elementos parece ser então uma forma de estimular o desempenho dos franqueadores e de toda a rede.

Os resultados levam a crer que os clientes percebem os critérios relacionados ao produto como importantes, o que faz com que os critérios utilizados para o atendimento convencional sejam também compreendidos como importante nas entregas em domicílio. Por sua vez, há maior receio com a qualidade dos serviços prestados. Isso implica que o ponto mais crítico parece ser os serviços,

Considerações finais

A mortalidade das pequenas empresas no modelo de negócio de franquia tem demonstrado que em comparação com as demais tem menor intensidade, conforme Machado e Espinha (2010). Motivo são as assessorias e subsídios que a franqueadora fornece aos franqueados. A avaliação de desempenho de satisfação do consumidor da presente pesquisa é um exemplo dos diferenciais que uma franquia pode oferecer.

Muitos franqueados interpretam os avaliadores de desempenho como denuncias para uma penalidade ou controle, sem observar os benefícios que poderia estar agregando ao seu negócio. Evidentemente que a franqueadora, de posse das informações, pode por meio de analistas que monitoram os resultados excluírem maus franqueados.

Como a empresa pesquisada é líder no setor de *delivery*, as médias das notas refletem o bom andamento operacional, mas estratégias devem ser elaboradas para alavancar a média do quesito de tempo de entrega e venda sugestiva.

Portanto, percebe-se como contribuição teórica que os elementos relevantes para o atendimento dos restaurantes são também relevantes para o atendimento em domicílio. O único ajuste feito é que o tempo de entrega para serviços em domicílio tende a ser maior (e tende a ter maior relevância por parte do cliente) por causa do próprio processo de entrega. Expande-se assim a aplicação da teoria consolidada para entrega tradicional de serviços e produtos no restaurante físico. Do ponto de vista do domínio substantivo, pode-se oferecer aos franqueadores e franqueados uma proposta de indicadores para mensuração de desempenho de entrega de serviços e produtos em domicílio.

A despeito dos resultados apresentados, apresenta-se como limitação que os mesmo não podem ser generalizados, apresentando-se assim uma das limitações da pesquisa. Outro ponto a ser refletivo é o de ter resultados macros, não identificando especificamente o estabelecimento. Outro fator limitador foi o uso relativo do *software* SPSS para o tratamento dos dados, que poderia ser mais explorado para fornecer informação multidimensional, embora esta não tenha sido a intenção deste trabalho.

As recomendações para futuros trabalhos propõe-se uma comparação entre as notas dos requisitos operacionais da presente pesquisa com o resultado financeiro das empresas. Recomenda-se ainda que futuros estudos possam desenvolver relações longitudinais dos 12 elementos propostos de produto e serviço com o desempenho (financeiro e não financeiro) dos franqueados e da rede de franquias.

Referências Bibliográficas

ABF. Desempenho do franchising brasileiro 2015. Disponível em: http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/

ABRASEL. Empresas faturam 9 bilhões com serviços de delivery em (2015). Disponível em http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/4232-29032016-empresas-faturam-r-9-bilhoes-com-servico-delivery-em-2015-.html

Alon, I., Boulanger, M., Misati, E., & Madanoglu, M. (2015). Are the parents to blame? Predicting franchisee failure. *Competitiveness Review*, *25*(2), 205-217.

de Carvalho Rocha, E. L., & Freitas, A. A. F. (2014). Avaliação do Ensino de Empreendedorismo entre Estudantes Universitários por meio do Perfil Empreendedor/Evaluation of Teaching Entrepreneurship among University Students by Means of an Entrepreneur Profile. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 465.

EAE BUSINESS SCHOOL. *Fast food* consumption in Spain will rise by 50% over the next five years Disponível em: http://en.eae.es/news/2016/01/11/fast-food-consumption-in-spain-will-rise-by-50-over-the-next-five-years.

Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. D., Grisi, C. D. H., & Lima, A. C. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão e Produção*, *19*(4), 811-823.

Filardi, F., Barros, F., & Fischmann, A. (2014). Do homo empreendedor ao empreendedor contemporâneo: evolução das características empreendedoras de 1848 a 2014. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(3), p. 123-140.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
Freitas, H., Martens, C. D. P., Boissin, J. P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, *47*(2), 163-179.
Gauzente, C. (2002, January). Using Qualitative Methods in Franchise Research—An Application in Understanding the Franchised Entrepreneurs' Motivations. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 3, No. 1).
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
Ji, M., & Weil, D. (2015). The impact of franchising on labor standards compliance. *ILR Review*, *68*(5), 977-1006.
Lavieri, C. A., Corrêa, H. L., & Carneiro da Cunha, J. A. (2016). Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. *REGE Revista de Gestão*, *22*(3), 337-355.
Lee, Y., Kim, S., Seo, M. & Hight, S. K. (2015). Market orientation and business performance: evidence from franchising industry. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 28-37.
Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, *21*(1), 135-172.
Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2010). Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. *Revista de Administração Mackenzie*, *11*(4).
Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). How Corporate Entrepreneurship Differs. In: *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: Thomson/SouthWestern Publishers, 2008. Chapter 2, pp. 28-53.
Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. Corporate Entrepreneurship and Innovation: *Entrepreneurial Development within Organizations* (2011). Chapter 1: The New Entrepreneurial Imperative.
Paden, R. A Finance Refresh. *QSR Magazine*, 2015. Disponível em https://www.qsrmagazine.com/franchising/finance-refresh.
Queiroz E. K. R. D. (1995). *Qualidade segundo GARVIN*. São Paulo: Annablume.
Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
White, D. W. (2010). The impact of marketing strategy creation style on the formation of a climate of trust in a retail franchise setting. *European Journal of Marketing*, *44*(1/2), 162-179.